

学校编码: 10384

学号: 17920121150807

分类号_____密级_____

UDC _____



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

D 集团公司财务共享中心选择及优化研究

A Research on Finance Share Service Choice and Improvement
at D Company

刘娟

指导教师姓名：王志强教授

业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2015 年 4 月

论文答辩时间：2015 年 5 月

学位授予日期：2015 年 6 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2015 年 5 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管机构或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

随着多元化经济发展，原先单一产业的企业，都在向集团化发展，而随着企业集团多元业务的扩张，原来分散的企业组织模式劣势越来越明显：无法形成规模效应、简单工作大量重复、隐性成本增加、效率和质量不稳定。如何去改变现状，一直是企业家们不断思索的问题。在 IT 技术和互联网技术的支撑下，集团企业内部共享服务应运而生，并发展壮大。

共享服务依托现代化硬件设备，将分散于各个成员单位的业务形式类似、职能重合的岗位整合到某一地点集中处理。这不仅易于集团集中及时掌控子集团公司业务情况，还可以通过规模效应降低成本。

共享中心服务模式最早由福特集团公司创立于上世纪 80 年代，后来在其它大型跨国公司中也得到广泛应用。而近十年多间，随着金砖四国的崛起，在中国设立共享服务中心的跨国集团也越来越多，其中最为普遍的就是财务共享中心。经过 30 多年的发展，共享中心式财务管理模式已初见效应，并显示价值。

本文通过分析比较共享服务模式与传统财务管理模式的不同特点，阐明设立财务共享中心的意义，及什么样的企业适合选择财务共享中心，财务共享中心又有几种不同模式，然后结合几个典型案例说明选择什么样的共享中心得结合企业实际情况和管理模式。最后介绍笔者所在 D 集团公司财务共享中心的实施过程、兼并收购中推进共享中心遇到的问题及如何解决，并结合新的发展机会提出进一步优化 D 集团公司财务共享中心的策略。希望笔者的研究及实践能为正在计划建立或已经建立财务共享中心的共同兴趣者提供参考

关键词：财务共享中心；模式选择；优化

Abstract

With the diversification of economic development, the original single-industry enterprises are in the development of the Group, and with the expansion of multi-business enterprise group, the old mode of organization has shown very disadvantages, huge resources waste, low efficiency and unstable quality. How to change present status, it causes the entrepreneurs to think a lot. Under IT technology and Internet technology support, the shared service center comes out and gets into growing.

Shared service centralizes the repeated functions by advanced information technology. It brings the advantages including large scaled economy and improvement in efficiency and cost savings.

Shared Services model was first proposed by the Ford Group, was founded in the 1980s, and later in other large multinational companies are also widely used. And over the past decade, with the rise of the BRIC countries, more and more multinational corporations to set up their shared service centers in China, of which the most common financial Sharing Center. After 30 years of development, sharing center financial management model has shown signs of effects, and show value.

The intention of this article is to analyze the advantage of finance shared service center, especially about how to carry out and optimize this managerial mode during merge and Acquisition phase by comparison the difference of share service center and traditional financial managerial mode. The introduction of D case, key points includes problem solving and bring out the strategy to further optimize D company's finance share service when issues raised during the share service implementation process.

KEY WORDS: Finance Shared Service Center, Mode Option, Optimization

目 录

第一章 前 言.....	1
第一节 研究背景、意义与价值.....	1
第二节 研究方法.....	3
第三节 研究内容与结构.....	4
第二章 财务共享中心模式与其它模式之比较.....	5
第一节 财务管理模式的几种类别.....	5
第二节 财务共享模式的前期分析.....	12
第三节 著名企业的共享模式案例.....	15
第三章 D 集团公司亚太区财务共享中心案例分析.....	21
第一节 D 集团公司基本情况.....	21
第二节 D 集团公司财务共享中心实施过程.....	23
第三节 D 集团公司财务共享中心的现状及问题分析.....	28
第四章 D 集团公司财务共享中心优化探讨.....	36
第一节 财务团队稳定性建设.....	36
第二节 信息化技术在 D 公司财务共享中心的应用.....	38
第三节 与业务部门的沟通平台.....	40
第四节 提升知识管理.....	40
第五章 总结和展望.....	42
第一节 共享中心式财务管理模式的总结.....	42
第二节 财务共享中心的展望.....	42
第三节 D 公司财务共享中心的未来方向.....	44
参考文献.....	46
致 谢.....	47

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Research Background、Significance and Value	1
Session 2 Research Methods	3
Session 3 Research Contents and Structure	4
Chapter Two Comparison Between Financial Share Service Center	
Module& Other Modules	5
Session 1 Several Categories of Financial Management Modules	5
Session 2 Pre-analysis of Financial Shared Patterns	12
Session 3 Cases about Some of Famous Enterprises' Shared Modules	16
Chapter Three Share Service Center's Case Study of D	21
Session 1 Basic information of D group	21
Session 2 Implementation Process of D group's Share Service Center	23
Session 3 Current Situation and Analysis The Problem of D group's Share Service Center	28
Chapter Four Optimization of D's Share Service Center	36
Session 1 Financial Team Stability Set Up	36
Session 2 IT Application in D's Share Service Center	38
Session 3 Communication Platform with Service Department	40
Session 4 Promote Knowledge Management	40
Chapter Five Conclusions and Future work	42
Session 1 Session 1 Conclusion for Share Service Center Module of Financial Management	42
Session 2 The Outlook of Financial Share Service Center	42
Session 3 Future Development of D share service center	44
References	46
Acknowledgements	47

第一章 前言

第一节 研究背景、意义与价值

一、本文研究背景

20世纪初，随着科技的不断发展，西方发达国家国内市场竞争日趋激烈，一些实力雄厚的企业集团逐渐走向海外寻求投资机会，拓展全球市场，由此诞生了很多跨国投资集团。这些跨国集团公司在不断成长中发展，公司保持竞争优势最好的方法就是标准化经营。共享中心模式可以简化非核心业务，是实现企业集团的标准化经营的一个重要途径。

所谓共享服务就是依托现代电子信息化技术，借助标准化流程，以提高工作质量和效率，以及成本更低为目的，将原本组织分散、职能重合的岗位整合到一起作业的一种管理模式。财务共享中心，是众多共享中心模式中最为典型的一种。

随着企业规模的扩张，业务量的增大及新的投资机会带来的机构增加，财务管理也就日趋复杂，比如庞大组织结构带来的管理难度，分散的财务资料不能及时共享，甚至报表不准确，财务组织面临重重考验，诸多内外因迫使企业想要改变管理模式，财务共享中心这种全新的管理模式也就应运而生。财务共享服务是指集团公司选择一个或多个区域，对财务流程、组织架构及财务人员进行整合，实现集团公司流程标准化、作业效益化的一种管理模式。它不仅可以有效地降低财务管理成本，还能提高财务服务质量，整合公司财务资源，甚至实现公司流程再造，从而提高了工作效率和客户满意度，增加了企业的竞争力。

按照英国注册会计师协会的调查，财务共享模式受到越来越多的企业特别是跨国集团公司的推崇。据统计，在世界500强企业中，已经实现或者正在实施财务共享的企业已经达到50%，而财富100强的企业高达80%建立了财务共享中心^①。自从20世纪80年代初，福特公司首先建立了财务共享中心后，共享中心模式就如雨后春笋一样不断的发芽成长。诸多国际知名品牌如强生集团，泰科集团，IBM、甲骨文、花旗银行、麦当劳，百盛餐饮等都纷纷效仿，成立了自己的财务共享中心。90年代后，中

^① 隋玉明. 基于大数据时代的财务共享研究 [J]. 新会计, 2014 (10).

国许多知名企业，如中兴通讯、中国平安、宝钢集团、中国电信、腾讯、阿里也都相继成立了财务共享中心。

总体来看，财务共享中心模式不仅是对财务组织的一次革新，也是管理模式一种创新，它以满足客户（内外部客户）需求为导向，根据约定的协议，为需求单位提供专业化财务共享服务的组织。它对可从核心业务剥离出来，重复性高，作业量大的财务日常业务进行整合，集中到共享服务中心进行统一作业，使业务部门从日常琐事中抽离出来，可以更加专注于提高自身的核心业务竞争力。这种管理模式在提高效率、控制成本、加强内部控制、信息共享、提升客户满意度以及资源和资料管理等方面，都会带来明显的效果。

但实际工作中，财务共享中心的创立和推进显然没有那么容易，我们会遇到各种表面以及隐含的问题，比如选择什么样的模式才适合自己集团，如何将成员单位的财务资料传递到共享中心，流程再造能否得到业务部门的支持，财务共享中心的建设者们又是怎样在实践中不断探索适合自己企业的模式并不断优化等，以上问题正是本文所要探讨的课题。

二、研究的意义与价值

（一）理论意义

国际财务共享服务管理协会（IFSS）对财务共享中心的定义：财务共享服务是依托现代科技，以规范流程，提高效率，降低成本为目的，市场化运作或类似市场化运作为内外部客户提供专业化生产服务的分布式管理模式。

美国密歇根大学罗斯商学院教授、人力资源及资料领域的管理大师戴维·尤里奇在《无边界组织：打破组织结构链》一书中提到共享服务可以使企业资源配置优化，工作效率，工作质量和客户满意度等方面有不同程度的提高。Regina Connell指出，共享服务通过利用大集团公司和小组织的齐心协力，在提高生产率、提高客户满意度、降低成本等方面产生效果^②。著名共享中心研究者Rebecca Hirschfield认为，通过集中处理，能够集中优秀人才，技术专家为成员单位提供最理想的服务。Donna Keith也曾说过，共享服务可以将业务单位从日常琐碎工作中解脱出来，更好聚焦战略。陈虎、董皓（2009）在《财务共享服务》一书中认为“共享服务中心是一种创

^② 刘汉进. 共享服务的决策、实施与评价研究[D]. 上海交通大学, 2004.

新的管理模式，它以顾客需求为导向，根据市场价格和服务水平协议为企业内部各业务单位及外部企业提供专业化的共享服务”^③

“财务共享服务理论”作为“共享服务理论”的重要分支，是在通用性共享服务理论的基础上发展起来的，伴随着越来越多的企业开始尝试使用这种创新的管理方法，这一理论逐渐在实践中发展成熟。

（二）现实意义

共享中心式财务管理模式开始于20世纪80年代，因其效益显著，管理科学，很快就被许多大型跨国集团所模仿和采用，并在这过程中不断发展完善。在中国，财务共享中心起步于90年代初，相对西方国家晚了将近10年，但是随着跨国集团在华投资增多，加之有较为成熟的利润和模式可参考，近年来，发展较为迅速。然而，对于还未创建财务共享中心的集团公司而言，他们仍然在思考，创建财务共享中心是否必要，创建怎样的模式，才能更加适合自身企业发展并有助于管理水平的提高；对于已经创建财务共享中心的集团公司，存在如何在运行阶段进一步优化的问题。

三、研究的思路及目的

笔者长期在跨国集团公司从事财务工作，对财务共享中心的筹建和运营有亲身经历和体会。本文通过对笔者所在公司的案例分析，阐述财务共享中心运作中出现的问题及解决方案，并结合新的发展机会提出进一步优化财务共享中心的优化策略。本文旨在通过比较分析和案例分析，研究和讨论财务共享中心模式选择和运行中的关键因素，为财务共享中心的运行提供一些有价值的建议，同时也供有志于建立财务共享中心的国内外企业集团作为实践参考。由于笔者水平有限，粗陋之处在所难免，仅供探讨之用。

第二节 研究方法

一、搜集财务共享中心相关资料

收集有关财务共享中心理论知识及相关研究报告，搜集财务共享中心典型案例分析，跨国集团公司财务流程等资料，并进行归纳分析，为本篇论文寻求理论依据，并在这些理论基础上，对D公司亚太区财务共享选择，建设及改善进行分析和研究。

^③ 陈虎、董皓. 财务共享服务[M]. 中国财政经济出版社一，2009.

二、比较研究

本文对几种财务模式进行了研究和比较，并分析了具有代表性的跨国公司在筹建和完善财务共享中心的历程，在选取典型案例时，考虑了公司规模，共享中心模式的多样化，最后选取了国内外几个典型公司作为经验参考，并进行研究分析。

三、案例研究

A 集团成立至今已有100多年历史，跨国投资也有几十年历史，A 集团在其它地区也有共享中心案例，但在亚太区的财务共享服务，起建于中国 D 公司，然后推及亚太，随着更多兼并收购计划，这一模式仍然会不断推广和改进。D 公司以提高客户满意度，做好内控，节约成本为宗旨，在财务共享中心推进人才培养、服务质量、流程标准、提高效率等一系列 CI（持续改善）项目。

第三节 研究内容与结构

论文将D集团公司的财务共享中心作为研究对象，从其现状、存在问题、改进方案为主要思路，重点分析D 集团公司财务共享服务中心的实施过程、运行中取得的成效以及产生的问题，并结合新的发展机会提出进一步优化D集团公司财务共享服务中心的策略。

第一章：前言，重点阐述了研究背景、理论意义和现实意义、研究方法、思路。

第二章：财务管理各种模式研究及与共享中心模式比较。主要介绍财务管理的几种模式，分散模式，集中模式，共享模式，及他们与共享中心模式的比较，共享中心式财务管理模式的业务范围及分类，通过介绍了几个著名公司的不同模式，来阐述他们共享中心式模式选择思路及其发展历程。

第三章：D集团公司财务共享中心建设探索之路。主要内容包括D集团公司及D集团公司所属A集团的情况介绍，D集团公司财务共享中心实施过程的介绍，D集团公司财务共享中心的现状描述，探索财务共享模式中取得的成效和遇到的问题。

第四章：D集团公司整合背景下财务共享中心的流程再造及优化策略。D集团公司如何结合经验，借助现代化信息技术手段，对财务共享中心提出优化方案，以提升共享服务的综合效率和服务水平。

第五章：财务共享模式的总结与展望。本章主要对整篇论文进行梳理和总结以及对财务共享中心进行展望。

第二章 财务共享中心模式与其它模式之比较

第一节 财务管理模式的几种类别

财务管理是企业管理的核心。不同的企业有不同的财务制度，财务流程，财务管理模式。按照总部集权和分权程度不同，归纳起来无外乎以下三种：分散式财务管理模式，集中式财务管理模式，共享式财务管理模式。下面就对这几种常见的财务管理模式进行逐一介绍

一、分散式财务管理模式

分散式财务管理模式是指集团公司财务核算及资料分散在每个独立的成员公司。每个成员公司都设有自己的财务部门，并负责自身财务管理模式。在这种管理模式下，财务管理决策权分散于各子公司和分公司，集团总部仅仅从宏观上对控股集团进行控制。分散模式下，集团基本部直接干预子公司和分公司的生产经营活动，子公司和分公司的财务也相对独立，集团总部对子公司、分公司的管理强调结果控制^④。这种财务管理模式，对于集团总部来说，重点是如何合理考核和评价子公司、分公司的活动，既能激励子公司、分公司经营者，又能达到合理控制，使子公司、分公司的经营目标和集团总部的战略目标保持一致。

（一） 散式财务管理模式的优点

1. 有利于调动成员公司财务人员的积极性和主观能动性。因分权带来的各种优势，本身就是一种激励，各子公司和分公司财务人员也都具有较高的晋升通道，其积极性和主观能动性必然较高。
2. 应变能力较强，有利于迅速决策。子公司和分公司在集团总部允许范围内，可以对经营活动进行适当调整，避免件件决策都要申请或请示，提高了工作效率。
3. 分散管理有助于分散集团整体风险，成员不会完全受控于总部决策，而集团总部也可以将更多精力放入战略目标制定中去。
4. 分散管理还能使成员单位更加关注成本和控制自身风险，从而更谨慎地分配和使用资金。

（二） 分散式财务管理模式的缺点

^④ 刘晓丽. 集团内母子公司利益冲突下的财务控制 [J]. 经营管理者, 2010(5)

1. 管理层次多，会计主体多，核算复杂，口径差异大，增大集团总部合并报表工作量，财务报告层次多、效率慢。

2. 各下属公司都设有独立的财会核算机构、设立自己独立的银行账户，资金流动性好的子公司资金闲置；资金流动性差的子公司，资金短缺；这样造成成员间资金不能充分利用，集团总部无法及时了解下属集团公司的资金量，以至于不能有效监管，从而容易造成下属集团公司可能存在资金账外循环和管理失控的现象。

3. 由于会计数据分散，会计信息准确性和及时性差，从而对决策支持功能较弱。

二、集中式财务管理模式

集中式财务管理模式是指对集团总部将全部财务资料（如资金管理、投资分析、财务信息、财务风险管理等）及财务人员进行集中化管理、统一筹划和战略协调的管理模式。在集中式财务管理模式下，财务决策权基本集中在集团总部，成员公司很少有自主权，财务资料、财务人员以及其它硬软件都由总部控制。集团总部以直接管理的方式控制成员单位生产经营活动，通常直接下达经营任务给成员单位。决策权完全在集团总部，以至于成员公司某种程度上，也就是集团的一个事业部或利润中心。最为典型的案例就是现金池和财务结算中心的管理：集团总部通过吸收存款方式把成员公司的资金集中起来，然后统一划拨给所需要的成员公司，或由结算中心直接按需支配。

（一）集中式财务管理模式的优点

1. 有利于集团总部进行统一安排财务计划，实现集团战略目标；
2. 有利于发挥集团总部的财务专家优势，将公司经营和财务风险控制在可承受范围内；
3. 有利于集团总部资金的合理安排，降低资金成本，保障成员单位的日常运营；
4. 便于推行统一的财务政策。

（二）集中式财务管理模式的缺点

1. 过度集权，压制了成员公司的积极性和创造性。
2. 集中式财务管理，虽然能通过直接管控成员单位来降低某些风险，但决策压力都归集在总部，不利于风险分散，总部任何一个决策失误，都可能影响所有成员单位。
3. 决策缓慢，对市场反应不够迅速和灵活，适应能力差。^⑤

^⑤ 杨秀英. 浅谈我国企业集团财务管理模式的选择 [J]. 商贸与会计, 2005 (9)

三、共享中心式财务管理模式

随着经济快速发展和电子信息化时代到来，传统的管理模式由于其自身的局限性已经很难适应时代需要，寻找新的经济增长点和企业管理增值模式已成为企业实现价值和成功的关键，财务共享这种集成式财务管理模式正是在这样的环境中诞生和发展起来。共享中心式财务管理模式通过标准化作业手法，将企业各个事业部或利润中心的某些重复性高的财务日常业务进行整理，并归集到财务共享中心进行集中作业；而成员单位管理者，也可以从日常业务中解脱出来，将有限的资源投入到企业的核心业务，保持企业竞争优势，进行资源整合，降低成本，从而提高工作效率、客户满意度，高效的完成企业既定目标，赢得更多市场机会的目的。

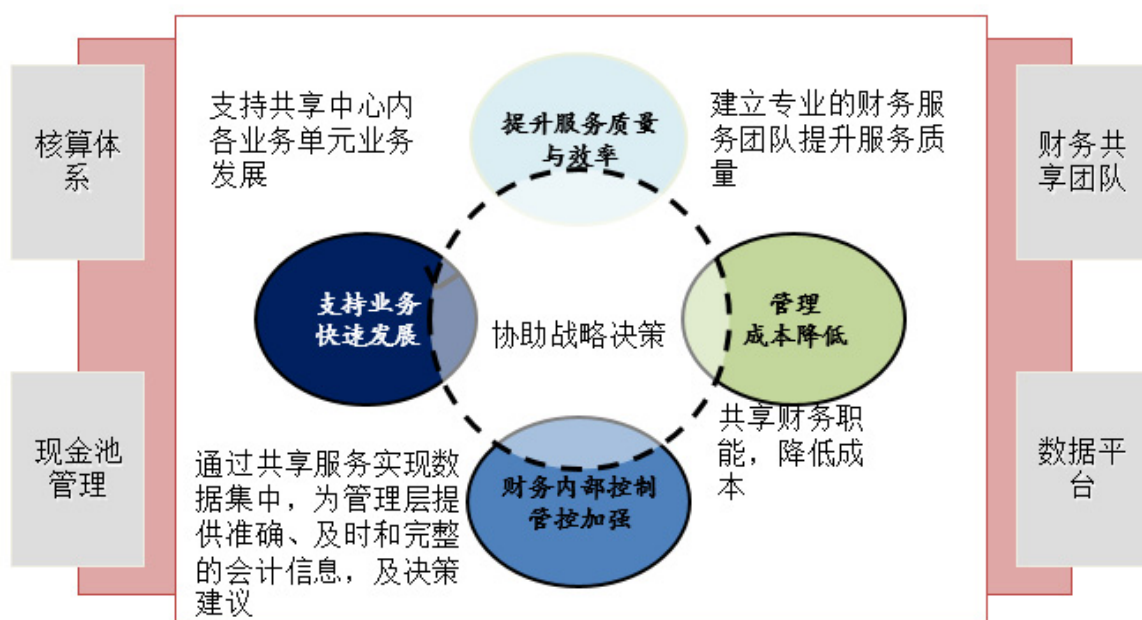


图 2-1：共享中心模式

资料来源：笔者根据相关资料自己整理，2015

（一）共享中心式财务管理模式的优势和作用

共享中心式财务管理模式是财务管理模式的一种创新，它以一种新颖的组织模式和服务模式，对企业的原有流程进行优化再造，改变不合理，这不仅可以通过加强内控，还能降低成本，在战略决策方面给企业带来更多支持，帮助企业实现核心价值，并为企业发展带来更多机会。

1. 流程优化

如果没有持续改善，共享服务不仅无法进一步提高质量，还可能跟不上企业和

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库